

*Balázs Ágnes-Dr. Fogaras István-  
Pollákné Dr.Császár Edit-  
Sajósiné Dr. Kovács Magdolna-  
Trautmann Jánosné:*

## BANK- MENEDZSMENT

– *A bankvezetés gyakorlata* –  
SALDO Pénzügyi Tanácsadó és  
Informatikai Rt.,  
Budapest, 1997. 432 p.

A közgazdasági, pénzügyi, bel- és külföldi banki tapasztalatokkal rendelkező szakemberekből álló szerzői gárda hasznos és fontos összefoglaló könyvet írt a bankvezetés szerepéről, feladatairól, a bankvezetés gyakorlatáról. Az elmúlt években ugyanis sokoldalúan fejlődött a bankmenedzsment, a bankok vezetésének gyakorlati tapasztalatokon alapuló tudománya. A bankokról szóló magyar szakirodalomból eddig hiányzott a bankmenedzsment tevékenységével, feladataival foglalkozó tájékoztatás. A szerzők hiányt pótló könyvükben a banküzemtanra épülő bankmenedzsment szerepét, eszközeit, a bankoknak a nemzetgazdaságban, a pénz- és tőkepiacokon elfoglalt helyét, hagyományos és új feladatait mutatják be. Ezen túlmenően ismertetik a magyar bankrendszer felépítését, a világ vezető bankjainak adatait, valamint értékelik a bankok működését befolyásoló tényezőket is.

A modern bank – mint vállalat – a társadalomban, tehát a környezetében tevékenykedő rendszer; olyan dinamikus intézmény, amely tevékenysége során állandóan változik, fejlődik. A környezet és annak változása is hatással van a bank üzletmenetére, továbbfejlődésére, sőt valamennyi banki tevékenységre is. Az utóbbi években a magyar gazdaság-

ban bekövetkezett változások a hazai bankrendszer átalakulásával, jogi szabályozásának módosulásával jártak. Már erre való tekintettel is feltétlenül szükség volt a bankmenedzsmenttel időszerűen foglalkozó kiadványra...

A szerzők azt is hangsúlyozzák, hogy a magyar bankpiacon egyre éleződik, fokozódik a verseny. A versenyképességet pedig a menedzsment szaktudása, felkészültsége és nem utolsósorban a jól képzett banki szakemberek száma határozza meg. Olvashatunk a könyvben a banki üzletpolitika céljairól (jövődolgozó, likviditás, biztonság) és eszközzrendszeréről. Ez utóbbi a bank tervezési, döntési és szervezési folyamatait, stratégiáját és taktikáját, továbbá információs, ellenőrzési és revíziós rendszerét foglalja magában. A bank fizetőképessége, a banki források biztonságos és rentábilis befektetése rendkívül fontos a passzív bankügyleteknél. A pénzmosás a passzív bankügyletek különleges területe, jellemzője, hogy a megbízó számára lehetővé teszi az illegális forrásokból származó jövedelmek legálisként való kezelését. Részletes tájékoztatást kapunk megakadályozásának gyakorlati kérdéseiről is arról a küzdelemtől, amelyet a nemzetközi és hazai szervezetek ellene folytatnak.

A bankok aktív üzletágai a hitelügyletek, amelyek során a pénzintézet a passzív bankügylettekkel összegyűjtött forrásait helyezi ki. A bankmenedzsment kiemelt feladata és felelőssége, hogy a kihelyezett hitelek, kötelezettségvállalások minél kisebb kockázattal járjanak. Gondoskodnia kell a hitelüzletág feltételeinek, kondícióinak helyes előírásairól és azok betartásáról, a megfelelő fedezetek,

illetve biztosítékok meglétéről, azok valódi értékéről és érvényesíthetőségéről. Ezzel kapcsolatban szükséges a belső szabályzat folyamatos korszerűsítése is.

A kamatpolitika, kamatprognózis gyakorlati kérdései után a pénzintézetek korszerű fizetési forgalmáról, majd az integrált cashmenedzsment rendszerről tájékozódhatunk a könyvben. Ez utóbbi azoknak az intézkedéseknek a tervezését, végrehajtását és ellenőrzését jelenti, amelyek biztosítják a vállalat mindenkor fizetőképességét. A szerzők rámutatnak arra is, hogy sok bankügylet lehet biztosítási szolgáltatással is kiegészíteni, s megismertetnek az új típusú értékpapírügylettekkel (forward-, swap-, opció- és szabványosított derivatívügyletek). A portfóliómenedzsment a pénzintézeteknek az a tanácsadó tevékenysége, amely az ügyfelek számára az értékpapír-befektetések legmegfelelőbb megoldását kívánja kiválasztani. Megismerjük a befektetési tanácsadás alapelveit, a befektetésekkel szembeni követelményeket, s a számítógéppel támogatott befektetési tanácsadás modelljét.

A bankmenedzsment által irányított bankmarketingnek alkalmazkodnia kell a fokozott elvárásokhoz; segítenie kell a bankok egységes képének kialakítását, fenntartását és mindenkor korszerűsítését, valamint a banki stratégia konkrét célok megvalósítására irányuló törekvéseit. A szerzők foglalkoznak a bankmenedzsment közvetlen feladatai közé tartozó banki logisztikus vezetéssel, amely az állóeszközök, készletek, pénzeszközök, humán erőforrások és ezek változásainak a nyilvántartásából áll. A számvitel – mint a bankvezetés logisztikai eszköze – nyil-



vántartja a banki eszközök és források állományát, a banki műveleteket, s ezeket a bizonylati elv alkalmazásával dokumentálja. A számvitel tehát a logisztikai döntésekhez biztosítja az alapot. A bankmenedzsmentnek ismernie kell a könyvelés és a zárszámadás lényegét, a mérleg, az eredménykimutatás stb. legfontosabb adatait s azok összefüggéseit. Így nyerhet átfogó s egyúttal részletes képet a bank pénzügyi helyzetéről.

A könyv foglalkozik az összevont pénzügyi számlarend, az éves beszámoló részeinek bemutatásával, megismerteti a bankmenedzsmentnek a zárszámadások értékelésével, a pénzügyi biztonságos működtetésével, a helytelen pénzügyi folyamatok negatív hatásának mérséklésével kapcsolatos feladataival. Az utóbbi években fokozódott a bankok költség-számításának jelentősége, mert meggyorsult a pénzügyi fejlődése, bővült a fiókhálózat, átalakult az adatfeldolgozás technikája s megnövekedtek a személyi és tárgyi költségek is. Ezért a költségek tervezése, elemzése, elszámolása a vállalatvezetés fontos eszközévé vált. Ezzel kapcsolatban megtalálhatók a könyvben a költségelszámolásra, a szten-derd költség-számításra, a határköltség-számításra, a bankköltség-menedzsmentre vonatkozó tudnivalók.

A bankkontrolling átfogja az irányítás, a tervezés, a mérleg- és eredményelemzés, a kalkuláció, az ellenőrzés és a szervezés területeit; olyan vezetési szemlélet és gyakorlat ez, amely a jövedelmezőségi és kockázatvállalási célkitűzések megvalósítására irányul. Kiépítése során meg kell vizsgálni a bank szervezeti felépítését, működését, tervezési rendszerét, információáramlási folyamatát. A bankkontrolling a veze-

tés információs központja szerepét tölti be. A stratégiai kontrolling módszerei a fejlődés irányának, a növekedés ütemének és lehetőségeinek meghatározására és a hozamelvárá-soknak a kockázatpolitikai célokkal történő összehangolására alkalmazhatók. Elemei: a portfólió- és a mérlegstruktúra-menedzsment. Az előbbi a banki hozamlehetőségek minél jobb kihasználását kívánja biztosítani, az utóbbi a mérlegstruktúrát a kockázati szempontok alapján vizsgálja és értékeli. A stratégiai kontrolling révén meghatározott főbb célkitűzések az operatív bankkontrolling keretében valósulnak meg.

A továbbiakban megismerjük a könyvből a magyar bankrendszer jelenlegi felépítését, működési szabályzatát, felügyeletét, tájékozódhatunk a világ vezető bankjainak főbb adatairól, mérlegszámairól. Végül az utolsó fejezetben a bankvilág jelenlegi helyzetéről és a legközelebbi években várható fejlődésének irányáról olvashatunk. Egy dinamikus fejlődő gazdaságban nélkülözhetetlen az erős, jól működő bankrendszer. Stabilitása attól függ, hogy a társadalom mennyire bízik működésében, a bankvezetők által hozott döntések helyességében. Megállapítható, hogy a bankok menedzsmentje fokozni kívánja a bankok biztonságos működését. Ennek érdekében szükség van – az informatika fejlődése miatt – a bankok infrastruktúrájának megváltoztatására. A XX. század vége tehát a bankok menedzsmentjét új feladatok, újabb és újabb kihívások elé állítja...

A magyar bankpiacon egyre éleződő verseny időszakában jól használható a könyvben tárgyalt bankmenedzsment-ismeretek a banki

felső, közép- és alsó vezetők mindennapi munkájában, a bankok vezetésében és irányításában. Áttekinthető szerkezete és aktuális adatai alkalmassá teszik az összeállítást a banki ismereteket tanuló egyetemi és főiskolai hallgatók tudásának bővítésére is.

R. I.

*Dr. Sabján Julianna-*

*Dr. Sutus Imre:*

## SZÁMVITELI BELSŐ SZABÁLYZATOK

KORTAX Kft., Verzál könyvek,  
Budapest, 1997. 250 p.

A vállalkozások vezetői számára a számviteli törvényt módosító 1996. évi CXV. törvény 10. §-a új feladatokat írt elő. Ki kell alakítani ugyanis, s írásba kell foglalni a vállalkozás adottságainak, a törvény végrehajtásának módszereit meghatározó számviteli politikát. Ennek keretében el kell készíteni az eszközök és források leltárkészítési és leltározási szabályzatát, az eszközök és források értékesítési szabályzatát, az önköltség-számítás rendjére vonatkozó belső szabályzatot és a pénzkezelési szabályzatot. A törvény azt is meghatározza, hogy mely vállalkozók milyen esetben mentesülnek az önköltség-számítási belső szabályzat készítésének kötelezettsége alól.

A kézikönyv ezeknek a törvényben előírt feladatoknak az ellátásához nyújt gyakorlati segítséget az érintett vállalkozások vezetői számára. Összeállítói gyakorlati szakemberek, a kézikönyvet a PM számviteli főosztályának munkatársaival együttműködve készítették el. A szerzők a